

УДК: 640.4:338.48:640.43

JEL Classification: L83, Z32, M10, O14

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14\(47\).280-290](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).280-290)

А. В. Чернихівська, доц., канд. екон. наук

Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

Сучасні реалії розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні: виклики, тенденції та стратегії адаптації

Метою дослідження є комплексне виявлення сучасних тенденцій, структурних трансформацій та викликів, що формують розвиток готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні, а також визначення стратегій адаптації, здатних забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і відновлення галузі в умовах воєнної нестабільності та післякризових змін. Особлива увага приділяється аналізу змін у структурі попиту, впливу зовнішніх викликів на стратегії управління та пошуку ефективних механізмів розвитку галузі в умовах високої турбулентності. Також визначено необхідність комплексного підходу до оцінювання стійкості сфери гостинності та ролі інновацій у підвищенні її конкурентоспроможності.

У статті здійснено системний огляд ключових тенденцій розвитку готельно-ресторанного сектора та кейтерингових послуг, включаючи посилення цифровізації, зміни в організації сервісних процесів, розширення форматів обслуговування та формування нових моделей взаємодії зі споживачами. Розкрито особливості регіональної нерівномірності функціонування готельно-ресторанного бізнесу, що зумовлена безпековими, логістичними та демографічними факторами. Проаналізовано сучасні підходи до управління персоналом, оптимізації ресурсів, удосконалення операційних процесів. Окремо охарактеризовано динаміку розвитку кейтерингових послуг як найбільш гнучкого сегмента, здатного швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

У дослідженні підсумовано, що ефективність розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні визначаються рівнем інноваційності підприємств, здатністю забезпечувати якісний сервіс, адаптувати бізнес-моделі до потреб різних груп споживачів та використовувати потенціал регіональних ринків. Наголошено на важливості стратегічного планування, розвитку цифрових технологій, інтеграції екологічно орієнтованих практик та зміцнення кадрового потенціалу. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні аналізу регіональної специфіки розвитку готельно-ресторанного бізнесу та залежать від здатності підприємств забезпечувати операційну стійкість, підтримувати високу якість сервісу, диверсифікувати форми обслуговування та активно реагувати на трансформації зовнішнього середовища

готельно-ресторанний бізнес, кейтеринг, стійкість, конкурентоспроможність, цифровізація, стратегії адаптації.

Постановка проблеми. Сучасні реалії розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні характеризуються глибокими трансформаціями, зумовленими поєднанням кризових викликів та інноваційних можливостей. Повномасштабна війна, економічна турбулентність, зміна споживчих моделей і зростаюча роль цифрових технологій формують нову архітектуру функціонування індустрії гостинності. У таких умовах підприємства готельно-ресторанного сектору вимушені не лише забезпечувати стабільність операційних процесів, але й переосмислювати формат сервісу, підходи до взаємодії зі споживачами та форми організації виробничих циклів.

Готельні підприємства і заклади ресторанного господарства стикаються з низкою викликів: від нестачі кваліфікованого персоналу та порушення логістичних ланцюгів до коливань попиту та необхідності підвищення стандартів безпеки.

У сегменті кейтерингу відбувається швидка еволюція: зростає попит на мобільні, індивідуалізовані та екологічно відповідальні формати обслуговування, а також на рішення, що забезпечують масштабованість та диверсифікацію послуг. Водночас посилюється конкуренція, що вимагає від підприємств впровадження інноваційних технологій, адаптації бізнес-моделей та розвитку партнерських екосистем.

Сьогоднішня індустрія гостинності в Україні демонструє стійкість, гнучкість та

здатність до самовідтворення. Попри складний контекст, сектор активно інтегрує цифрові інструменти, впроваджує стандарти сталого розвитку, зміцнює взаємодію з локальними громадами та формує нові підходи до сервісу, що відповідають очікуванням сучасного споживача.

Актуальним є пошук стратегій адаптації, які дозволять підприємствам не лише вижити в умовах невизначеності, а й вибудувати конкурентні переваги у середньостроковій перспективі.

Отже, дослідження сучасних викликів, тенденцій та адаптаційних стратегій у готельно-ресторанному бізнесі та кейтерингу є ключовим для розуміння напрямів майбутнього розвитку цієї важливої сфери української економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науковий дискурс щодо розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні спирається на комплексне розуміння індустрії гостинності як цілісної сервісної системи.

У фундаментальних працях останніх років, зокрема у дослідженні В. Бородіної, галузь описується як інтегрований простір, що поєднує функції розміщення, харчування та організації дозвілля, формуючи структурний каркас [2].

Позиція М. Мальської та І. Пандяк розширює це бачення, акцентуючи на пріоритетності концепції *sustainable hospitality*, яка базується на поєднанні екологізації сервісних процесів, персоналізації та орієнтації на довгострокову конкурентоспроможність підприємств [7]. У цьому контексті кейтеринг розглядається як високомобільний сегмент, що функціонує на стику гнучкого сервісу та *event-менеджменту*, демонструючи зростаюче значення у структурі сучасного готельно-ресторанного сервісу.

Значний масив новітньої літератури зосереджено на оцінці впливу зовнішніх факторів впливу на функціонування галузі. Дослідження С. Баженової, Ю. Пологовської та І. Канцур показує, що пандемічні обмеження у поєднанні з наслідками війни спричинили суттєве скорочення кількості підприємств та реформатування їх операційних моделей, що активізувало перехід до альтернативних форм організації харчування, зокрема *dark kitchen* і безконтактних сервісів [1].

У роботі В. Даниленко-Кульчицької наголошується на нерівномірності впливу воєнних подій: східні регіони демонструють істотне падіння доходів, у той час як західні області фіксують зростання попиту внаслідок масової релокації населення [4].

Сегмент кейтерингу отримав у літературі окремий аналітичний вимір як такий, що демонструє високу еластичність до змін ринку. На думку В. Постової, зростання популярності кейтерингових послуг у 2021–2023 рр. пов'язане з підвищенням попиту на персоналізовані гастрономічні рішення, розвитком форматів на кшталт виїзних барів, фуршетів та мобільних кухонь, а також зі збільшенням частки екологічного пакування [9].

Дослідження О. Якименко-Терещенко підкреслює цифровізацію кейтерингу в межах MICE-сегменту, включно з VR-плануванням, інтерактивними макетами сервісної зони та цифровими платформами управління потоками гостей, що у перспективі може збільшити ефективність корпоративних заходів на 30% [12].

Інноваційний та сталий вектори розвитку галузі дедалі частіше стають предметом уваги дослідників. У роботі А. Домишче-Медяник та співавторів зроблено акцент на впровадженні цифрових технологій – від систем штучного інтелекту у формуванні меню до VR-турів та сервісних інтерфейсів, що дозволяють оптимізувати витрати та підвищувати якість комунікації з клієнтами [5].

О. Полова та В. Худо пов'язують динаміку відновлення готельно-ресторанного бізнесу із розвитком внутрішнього туризму, прогнозуючи його зростання за умови посилення програм енергоефективності та державної підтримки сталих ініціатив [8].

У дослідженні О. Ковалю та Д. Катиухи увагу зосереджено на кадровому дефіциті, що загострився в умовах війни, а також на необхідності системного підвищення кваліфікації та розширення співпраці з освітніми інституціями [6].

Регіональна специфіка розвитку галузі розкрита у працях І. Тишук та О. Терещук, де вказано на концентрацію понад 70% доходів у Києві та Львові та уповільнене відновлення локальних ринків у прифронтових областях через безпекові ризики [10].

Сукупний аналіз літератури свідчить, що індустрія гостинності демонструє високу адаптивність, однак залишається вразливою до логістичних, фінансових і кадрових викликів. При цьому виявлено низку нерозкритих напрямів, зокрема, застосування штучного інтелекту саме у кейтерингових процесах, інтеграція post-war recovery у моделі управління та розширення екотуристичних компонентів у сервісній пропозиції.

Отже, наявні дослідження формують концептуальну базу для подальшого вивчення трансформацій галузі, але водночас окреслюють потребу у поглибленні міждисциплінарних підходів.

Постановка завдання. Метою дослідження є комплексне виявлення сучасних тенденцій, структурних трансформацій та викликів, що формують розвиток готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні, а також визначення стратегій адаптації, здатних забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і відновлення галузі в умовах воєнної нестабільності та післякризових змін.

Виклад основного матеріалу. Сучасний розвиток готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні формується під впливом багатовекторних факторів, серед яких визначальними є воєнні події, внутрішня міграція населення, трансформація споживчих очікувань, цифровізація та зміна операційних моделей підприємств.

Ринок HoReCa демонструє неоднорідність як за регіональною динамікою, так і за поведінковими характеристиками споживачів, що зумовлює необхідність системного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, здатних впливати на стратегічну стійкість бізнесу. У 2022–2025 рр. виникли нові структурні конфігурації у сфері розміщення та харчування: зростання ролі короткострокового проживання, поява гібридних форматів готель–коворкінг, активне поширення мультибрендових облаштованих кухонь, що дозволяють оптимізувати витрати та масштабувати виробництво.

Одним із ключових трендів стало зміщення попиту в бік персоналізованих та адаптивних послуг. Споживач очікує не лише базового сервісу, а й досвіду, що поєднує комфорт, технологічність та емоційну складову.

Відтак готелі впроваджують моделі smart-hospitality, використовуючи digital check-in, безконтактні сервіси, автоматизоване управління номерним фондом та аналітику попиту на основі штучного інтелекту.

Ресторани, у свою чергу, розширюють практику використання модульних систем обслуговування, впроваджують RPA-рішення для складання меню, прогнозування закупівель та зниження рівня харчових відходів.

Для кейтерингу інноваційність проявляється у використанні VR-планування простору, гастро-візуалізації, мобільних кухонних станцій та екологічно дружніх форматів подачі, що відповідають вимогам сталого розвитку [11].

В українському контексті готельно-ресторанний бізнес демонструє високу залежність від туристичного сектору. За даними галузевих аналітичних звітів за 2025 рік, близько 70% доходів готельних підприємств формуються завдяки внутрішнім та міжнародним туристичним потокам, проте військові події спричинили зниження цього показника приблизно на 40% [13].

Сучасний розвиток галузі базується на концепції сталого розвитку, яка передбачає інтеграцію екологічних практик, цифрової трансформації та розширеної персоналізації сервісів. У цьому контексті модель SERVQUAL, що застосовується для оцінювання якості обслуговування, проходить адаптацію до культурних особливостей українських споживачів, зокрема з урахуванням зростаючого інтересу до локальних гастрономічних традицій [14].

З огляду на інтенсивну трансформацію ринку гостинності та зміну споживчих моделей після 2022 року, важливим є систематизоване представлення основних форм кейтерингових послуг, що функціонують в Україні. Структуризація видів кейтерингу дає змогу визначити специфіку їхнього функціонування, рівень адаптивності до кризових умов та масштаби інтеграції до сегментів готельно-ресторанної індустрії. Наведена нижче класифікація узагальнює ключові характеристики сучасних форматів кейтерингу й демонструє, яким чином різні моделі обслуговування відповідають потребам корпоративних, приватних, медичних та мобільних ринків, таблиця 1.

Таблиця 1 – Класифікація видів кейтерингу у сфері гостинності

Вид кейтерингу	Характеристика	Приклади в Україні	Теоретична основа
Корпоративний	Організація харчування на корпоративних заходах, офіційних подіях, банкетах	Компанії Києва, Дніпра, Одеси MICE у Львові	Теорія event-менеджменту
Весільний/святковий	Персоналізовані меню, тематичні рішення, індивідуальний декор	Весілля в містах	Концепція персоналізації послуг
Медичний	Раціональне харчування для лікарень, реабілітаційних центрів, дієтичні меню	Тендери НСЗУ, Foodicine	Теорія foodicine
Вийзний бар/фудтрек	Мобільні формати харчування для фестивалів, заходів, міських подій	Фестивали Києва, Одеси, Івано-Франківська, dark kitchen	Логістична теорія гнучкості

Джерело: розроблено автором з використанням [3, 9, 11]

Узагальнення даних, поданих у таблиці, свідчить про те, що кейтерингові послуги в Україні перебувають у фазі активної модернізації та диверсифікації. Кожен з виокремлених форматів демонструє власні конкурентні переваги та специфіку взаємодії з ринком, а їх розвиток зумовлюється поєднанням цифрових технологій, зростаючого запиту на персоналізацію та необхідністю гнучкої логістики в умовах воєнних обмежень. Така трансформація підтверджує, що кейтеринговий сектор стає важливою складовою стійкості й інноваційності готельно-ресторанного бізнесу, забезпечуючи підприємствам можливість адаптуватися до мінливих умов та підтримувати рівень сервісу відповідно до сучасних стандартів індустрії гостинності.

Кейтеринговий сектор у структурі індустрії ділових заходів (MICE) зазнає суттєвих змін під впливом цифрових технологій. Дослідження підкреслюють активний розвиток таких інструментів, як цифрові гастрономічні карти та електронні сертифікати. Ці підходи вже отримали практичне застосування у 2025 році близько 25% кейтерингових компаній запровадили технології віртуального планування заходів, що забезпечило підвищення операційної ефективності приблизно на 30% [12].

Регуляторні умови й рівень логістичної доступності істотно впливають на бізнес-процеси підприємств. Внаслідок воєнних ризиків витрати на ланцюги постачання зросли, що актуалізувало локалізацію закупівель і розвиток партнерств між малими виробниками та HoReCa-підприємствами. Ці процеси сприяють формуванню кластерних моделей, орієнтованих на короткі ланцюги постачання та підвищення

стійкості до транспортних переривань. Готельно-ресторанні комплекси дедалі частіше інтегрують енергоефективні рішення та альтернативні джерела живлення, що зменшує операційні витрати та відповідає екологічним стандартам, актуальним для міжнародних туристів і корпоративних клієнтів.

Особлива увага приділяється кадровому аспекту, адже дефіцит кваліфікованих працівників залишається однією з найбільш критичних проблем галузі. Підприємства вимушені переорієнтувати кадрові стратегії на внутрішнє навчання, моделі upskilling та reskilling, співпрацю з вищими навчальними закладами, а також використання цифрових платформ для тренінгів. Така тенденція сприяє підвищенню ефективності персоналу, але потребує інвестицій, що є викликом для малих підприємств, які працюють у нестабільному середовищі. З іншого боку, кейтерингові компанії демонструють вищу гнучкість у формуванні команд, використовуючи проектні моделі зайнятості, що дозволяє оптимізувати витрати та варіювати масштаб операцій залежно від сезонності та структури попиту.

Структура управління сучасного готельно-ресторанного закладу в Україні формується під впливом цифровізації, зростання вимог споживачів та необхідності забезпечення операційної стійкості в умовах воєнних і економічних викликів.

Традиційна ієрархічна модель, заснована на поділі функцій фронт-офісу та бек-офісу, трансформується в бік матричних та гібридних організаційних схем, що дозволяють поєднувати оперативне управління, сервісну координацію та цифровий контроль бізнес-процесів. Суттєво посилюється роль функціональних підрозділів, відповідальних за управління доходами, клієнтський досвід, якість харчування та стандарти безпеки.

Загальна структура управління здебільшого включає рівні стратегічного, тактичного та операційного менеджменту.

На стратегічному рівні ключову роль відіграє генеральний менеджер або директор закладу, який визначає стратегічні пріоритети, забезпечує інтеграцію з ринком туризму, формує політику сталого розвитку та контролює фінансову ефективність.

Тактичний рівень представлений керівниками основних служб: служби прийому та розміщення, ресторанного підрозділу, харчового виробництва, служби маркетингу й продажів, фінансово-економічного відділу, а також відділу персоналу. У сучасних умовах до них дедалі частіше додається менеджер із цифрових операцій (Digital Operations Manager), який відповідає за онлайн-бронювання, автоматизацію продажів, комунікацію в цифрових каналах та інтеграцію CRM-систем.

Операційний рівень охоплює адміністраторів, шеф-кухарів, менеджерів змін, офіціантів, барменів, кухарів, покоївок та інший персонал, який забезпечує безперервність сервісу. Сучасні українські заклади дедалі більше впроваджують стандартизовані процедури (Standard Operating Procedures), що підвищують передбачуваність сервісу та сприяють зниженню витрат. Поряд із цим посилюється значення систем внутрішнього контролю якості, включно з використанням чек-листів, сервісного аудиту, mystery guest та цифрових панелей моніторингу KPI. (рис. 1).

Особливістю управлінської структури є поєднання операційної гнучкості з багатофункціональністю персоналу. Значна частина закладів практикує крос-функціональне навчання, що дозволяє оптимізувати штат у періоди коливання попиту та забезпечувати стабільність сервісу в умовах кадрового дефіциту. Крім того, зростає роль аутсорсингових підрозділів – клінінгових компаній, кейтерингових партнерів, ІТ-провайдерів, що беруть на себе частину функцій бек-офісу та технічного забезпечення.

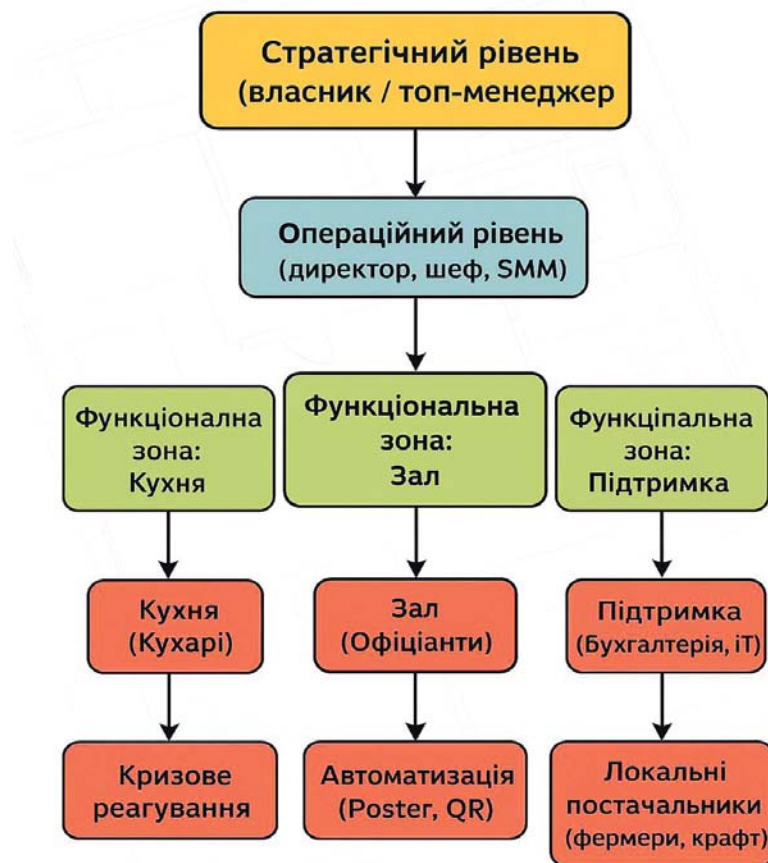


Рис. 1. Структура управління в сучасному готельно-ресторанному закладі України
Джерело: розроблено автором

Сучасна структура управління готельно-ресторанних закладів України все більше орієнтується на технологічну інтеграцію. Використання систем автоматизації обліку (POS, PMS, ERP), цифрових панелей управління доходами, аналітичних модулів штучного інтелекту для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій стає необхідною умовою конкурентоспроможності. Такі інструменти дозволяють скорочувати операційні витрати, підвищувати точність планування, а також підтримувати високу якість обслуговування навіть у нестабільних ринкових умовах.

Таким чином, структура управління сучасного готельно-ресторанного підприємства в Україні є динамічною, багаторівневою та технологічно насиченою. Вона поєднує класичні принципи менеджменту з інноваційними моделями організаційної побудови, спрямованими на забезпечення стійкості, гнучкості та здатності адаптуватися до різких змін зовнішнього середовища. Така структура формує комплексне середовище, у якому стратегічна візія, цифрові інструменти й операційна дисципліна виступають взаємопов'язаними чинниками розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні.

Регіональна динаміка розвитку ринку готельно-ресторанних послуг підтверджує, що відновлення відбувається нерівномірно. Західні регіони та великі міста стають центрами формування нових сервісних кластерів, тоді як східні території стикаються зі значними обмеженнями, пов'язаними з безпекою та міграцією населення. Проте навіть у цих умовах бізнес демонструє адаптивність: підприємства відкривають мобільні пункти обслуговування, розширюють формат street-food, створюють спільні платформи постачання та впроваджують моделі співекономіки для оптимізації витрат.

Сучасний стан розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні визначається поєднанням воєнних викликів, структурної перебудови ринку та поступової цифровізації сервісів. Індустрія демонструє неоднорідну динаміку, коли окремі сегменти скорочуються, тоді як інші навпаки, демонструють стійке зростання. Така ситуація відображає як адаптивність підприємств HoReCa до зовнішнього середовища, так і еволюцію споживчих вподобань, що змінилися після 2022 року.

Зокрема, зростає важливість локальних поставок, автоматизації операцій та переорієнтації на внутрішній ринок, де зберігається попит на якісний сервіс та персоналізовані послуги.

За результатами 9 місяців 2025 року сукупний дохід закладів ресторанного господарства становив 28,22 млрд грн, що на 6,5 % перевищує показник за аналогічний період 2024 року. Водночас кількість активних точок скоротилася на 8,7 %, що свідчить про концентрацію ринку та витіснення менш ефективних суб'єктів. Зростання середнього чека у всіх під сегментах: ресторанах, кав'ярнях та суши-форматах пояснюється інфляційними факторами, а також переходом частини бізнесу до преміалізації пропозиції, орієнтованої на аудиторію зі стабільним доходом [15]. Наведені тенденції узагальнено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Основні показники HoReCa за 9 місяців 2025 року

Показник	2024 р.	2025 р.	Зміна, %
Дохід галузі, млрд грн	26,51	28,22	+6,5
Кількість активних точок	71 300	65 100	-8,7
Середній чек у ресторанах, грн	580	670	+15,5
Середній чек у кав'ярнях, грн	135	168	+24,4
Середній чек у суши-сегменті, грн	720	810	+12,5
Заповненість готелів, %	52	54	+3,8

Джерело: розроблено автором з використанням [13, 15]

Регіональна структура HoReCa у 2025 році демонструє глибоку просторову нерівність, зумовлену відмінностями у безпековій ситуації, рівні ділової активності та стані туристичного потоку [16].

Найвищі темпи зростання зафіксовано у м. Києві, Львівській та Одеській областях, які разом формують понад 50 % доходів ринку. Натомість Харківська, Херсонська та частково Запорізька область демонструють різке спадання ключових показників через бойові дії та порушення логістичних шляхів. Ці тенденції розкрито в таблиці 3.

Таблиця 3 – Регіональна структура доходів HoReCa (9 місяців 2025 року)

Регіон	Частка доходів, %	Зміна порівняно з 2024, %	Заповненість готелів, %
м. Київ	31,4	+11,2	68
Львівська обл.	14,8	+9,8	72
Одеська обл.	11,2	+7,4	64
Дніпропетровська обл.	7,9	+4,1	51
Харківська обл.	3,6	-12,8	38
Херсонська + Запорізька (підконтрольна)	1,1	-31,4	22

Джерело: розроблено автором з використанням [13, 16]

На відміну від інших підсекторів HoReCa, ринок кейтерингу у 2025 році продовжує демонструвати двозначні темпи зростання, що зумовлено високим попитом з боку корпоративних клієнтів, приватних подій, медичних установ та гуманітарних організацій [27]. Простежується чітка диференціація між сегментами: найбільша частка доходу припадає на корпоративний кейтеринг (42 %), натомість найвищі темпи

зростання демонструє медичний сегмент (+38 %), що пояснюється збільшенням потреб у спеціалізованому харчуванні та реабілітаційних послугах, таблиця 4.

Таблиця 4. Структура ринку кейтерингу в Україні (2025 р.)

Сегмент	Частка ринку, %	Зростання 2025/2024, %	Середній чек, грн
Корпоративний	42	+21	1 200–2 800
Весільний та приватні свята	28	+14	1 800–4 500
Медичний	17	+38	420–680
Державні та гуманітарні замовлення	9	–11	280–450
Фудтреки та вуличні фестивалі	4	+9	180–380

Джерело: розроблено автором з використанням [17, 18]

Сумарний аналіз таблиць засвідчує, що HoReCa в Україні рухається у напрямі структурної оптимізації та формування нової моделі стійкості, яка ґрунтується на:

- цифровізації процесів (автоматизація, VR-планування, мобільні застосунки);
- концентрації ринку навколо ефективних операторів;
- переорієнтації на внутрішній попит і локальні поставки;
- зростанні ролі кейтерингу як гнучкого адаптивного сегмента;
- регіональній нерівності, що потребує державних компенсаторних механізмів.

Таким чином, галузь гостинності демонструє складну, але позитивну траєкторію відновлення, незважаючи на воєнний контекст та обмеження інфраструктурного характеру.

Загалом, сучасний етап розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні характеризується високим рівнем турбулентності, але водночас і значним потенціалом для модернізації. Технологічні інновації, стійкі підходи до ведення бізнесу, регіональна диверсифікація, персоніфікація сервісу та трансформація кадрової політики формують новий стратегічний профіль галузі. Адаптаційні стратегії, що поєднують цифровізацію, інтеграцію локальних ресурсів та розвиток партнерських моделей, дозволяють не лише мінімізувати ризики, але й відкрити можливості для довгострокового зростання у післявоєнний період.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз засвідчив, що Західні області демонструють найбільш динамічне зростання сектору завдяки активному внутрішньому туризму, транскордонній мобільності та високій концентрації рекреаційних ресурсів. Центральні регіони характеризуються розвитком міських готельно-ресторанних кластерів і корпоративного кейтерингу, що реагує на поживлення ділової активності. Південний регіон зберігає потенціал у сезонних сегментах HoReCa, однак потребує модернізації матеріально-технічної бази, підвищення стандартів сервісу та диверсифікації продукту. Натомість Східні області залишаються найбільш уразливими, що вимагає спеціальних програм підтримки, спрямованих на стимулювання локального підприємництва, відновлення туристичної інфраструктури та залучення інвестицій.

Сукупність виявлених тенденцій засвідчує, що ринок гостинності та кейтерингу зазнає глибокої трансформації під впливом зміни споживчих очікувань, посилення конкуренції, цифровізації сервісів, зростання вимог до безпеки й санітарних стандартів, а також структурних економічних зрушень. Одним із найбільш виражених трендів стало формування запиту на локальні гастрономічні продукти, короткі ланцюги постачання, екологічні практики й персоналізований сервіс. Підприємства, що впроваджують гнучкі моделі обслуговування, мобільні точки видачі, модульні формати кейтерингу, а також розширюють використання онлайн-бронювання, електронних меню та цифрових платформ, демонструють вищу адаптивність та конкурентостійкість.

Водночас визначено значні дисбаланси між регіонами за рівнем інноваційності, інвестиційної активності та доступності кваліфікованої робочої сили, що створює необхідність формування більш диференційованих стратегій розвитку.

Наукова і практична цінність отриманих результатів полягає у визначенні конкретних напрямів підвищення ефективності різних сегментів ринку HoReCa на регіональному рівні. Серед ключових рекомендацій варто виділити: стимулювання партнерських моделей між місцевими виробниками та закладами гостинності для формування регіональних гастрономічних брендів; підтримку розвитку кейтерингових сервісів як інструменту забезпечення продовольчої мобільності та розширення ринкових ніш; модернізацію туристичної та міської інфраструктури з акцентом на безпеку, комфорт і мультифункціональність; упровадження сучасних цифрових рішень для оптимізації операційної діяльності; створення освітніх програм для підготовки персоналу відповідно до нових стандартів сервісності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням адаптивних моделей регіонального розвитку ринку гостинності, оцінкою впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємств та формуванням стратегічних сценаріїв відновлення галузі в умовах посткризових змін і глобальних викликів.

Список літератури

1. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Трансформація сервісних моделей підприємств гостинності в умовах пандемії та воєнних ризиків. *Індустрія гостинності України*. 2023. № 1 (4). С. 18–27.
2. Бородіна В. Системний розвиток готельно-ресторанного бізнесу: структурні елементи та інтеграційні процеси. *Вісник економічних досліджень*. 2022. № 1 (45). С. 132–140.
3. Головка Р. Інноваційні підходи в організації кейтерингових послуг. *Сервіс та інновації*. 2023. № 2 (24). С. 55–61.
4. Даниленко-Кульчицька В. Регіональні особливості функціонування підприємств HoReCa в умовах воєнного стану. *Регіональна економіка*. 2023. № 3 (109). С. 78–85.
5. Домишче-Медяник А., Кравченко С., Литвин О. Цифрові технології в управлінні сервісними процесами індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 1 (60). С. 386–392.
6. Коваль О., Катиуха Д. Кадрове забезпечення індустрії гостинності в умовах війни: виклики та інструменти вирішення. *Управління персоналом і економіка праці*. 2024. № 1 (5). С. 45–53.
7. Мальська М., Пандяк І. Стійка гостинність як концепт розвитку сервісних підприємств: теоретико-прикладний аспект. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 4. С. 177–189.
8. Полова О., Худо В. Розвиток внутрішнього туризму як чинник відновлення готельно-ресторанного бізнесу України. *Туризм і регіональний розвиток*. 2023. № 2 (3). С. 22–30.
9. Постова В. Еволюція кейтерингу в Україні: персоналізація, мобільність та екологічність сервісу. *Сучасний бізнес і торгівля*. 2023. № 3 (12). С. 101–109.
10. Тищук І., Терещук О. Регіональна концентрація доходів індустрії гостинності: нерівномірність розвитку у воєнний період. *Соціально-економічні студії*. 2024. № 2 (6). С. 15–24.
11. Черненко О. Кейтеринг як мобільний сегмент індустрії гостинності: теоретичні засади та сучасні тенденції. *Гостинність і туризм*. 2022. № 4. С. 98–107.
12. Якименко-Терещенко О. Цифровізація кейтерингу в MICE-сегменті: нові форми та технології організації подій. *Івент-менеджмент сьогодні*. 2024. № 1 (2). С. 60–69.
13. Держстат України. Туристична діяльність та заповненість готелів 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.11.2025).
14. Food Industry Economics. Сучасні соціально-економічні аспекти overtourism. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/3172> (дата звернення: 04.11.2025).
15. Poster POS. Аналітичний звіт HoReCa Україна 2025 (9 місяців). URL: <https://joinposter.com/ua/analytics> (дата звернення: 04.11.2025).
16. Pro-Consulting. Аналіз ринку HoReCa в Україні 2024–2025. URL: <https://pro-consulting.ua/en/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-> (дата звернення: 04.11.2025).
17. Pro-Consulting. Ринок кейтерингу України 2025. URL: <https://pro-consulting.ua/> (дата звернення: 04.11.2025).
18. ResearchGate. Кейтеринг у MICE-індустрії. URL: <https://www.researchgate.net/publication/358447549> (дата звернення: 04.11.2025).

References

1. Bazhenova, S., Polohovska, Yu., & Kantsur, I. (2023). Transformation of service models of hospitality enterprises under pandemic and wartime risks. *Industriia hostynnosti Ukrainy*, (1), 18–27 [in Ukrainian].
2. Borodina, V. (2022). Systemic development of the hotel and restaurant business: structural elements and integration processes. *Visnyk ekonomichnykh doslidzhen*, (1), 132–140 [in Ukrainian].
3. Holovko, R. (2023). Innovative approaches to catering services organization. *Servis ta innovatsii*, (2), 55–61 [in Ukrainian].
4. Danilenko-Kulchytska, V. (2023). Regional specifics of HoReCa enterprises functioning under martial law. *Rehionalna ekonomika*, (3), 78–85 [in Ukrainian].
5. Domyshche-Medyanyk, A., Kravchenko, S., & Lytvyn, O. (2024). Digital technologies in managing hospitality industry service processes. *Ekonomika ta suspilstvo*, (1), 386–392 [in Ukrainian].
6. Koval, O., & Katyukha, D. (2024). Staffing in the hospitality industry during wartime: challenges and tools. *Upravlinnia personalom i ekonomika pratsi*, (1), 45–53 [in Ukrainian].
7. Malska, M., & Pandiak, I. (2023). Sustainable hospitality as a concept of service enterprises development. *Marketing i menedzhment innovatsii*, (4), 177–189 [in Ukrainian].
8. Polova, O., & Khudo, V. (2023). Development of domestic tourism as a factor of recovery of the hotel and restaurant business in Ukraine. *Turyzm i rehionalnyi rozvytok*, (2), 22–30 [in Ukrainian].
9. Postova, V. (2023). Evolution of catering in Ukraine: personalization, mobility and eco-trends. *Suchasnyi biznes i torhivlia*, (3), 101–109 [in Ukrainian].
10. Tyshchuk, I., & Tereshchuk, O. (2024). Regional concentration of hospitality industry revenues: uneven development under wartime conditions. *Sotsialno-ekonomichni studii*, (2), 15–24 [in Ukrainian].
11. Chernenko, O. (2022). Catering as a mobile segment of the hospitality industry: theoretical foundations and modern trends. *Hostynnist i turyzm*, (4), 98–107 [in Ukrainian].
12. Yakymenko-Tereshchenko, O. (2024). Digitalization of catering in the MICE segment: new forms and technologies. *Event-management sogyodny*, (1), 60–69 [in Ukrainian].
13. Derzhstat Ukrainy. (2025). Tourism activity and hotel occupancy 2025. <https://www.ukrstat.gov.ua/>. [in Ukrainian].
14. Food Industry Economics. (2023). Modern socio-economic aspects of overtourism. <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/3172> [in Ukrainian].
15. Poster POS. (2025). HoReCa Ukraine analytical report (9 months). <https://joinposter.com/ua/analytics> [in Ukrainian].
16. Pro-Consulting. (2025). Catering market of Ukraine 2025. <https://pro-consulting.ua/> [in Ukrainian].
17. Pro-Consulting. (2025). HoReCa market analysis in Ukraine 2024–2025. <https://pro-consulting.ua/en/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomashtabnoj-> [in Ukrainian].
18. ResearchGate. (2024). Catering in the MICE industry. <https://www.researchgate.net/publication/358447549> [in Ukrainian].

Anna Chernykhivska, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

Contemporary Realities of Hotel Restaurant Business and Catering Development in Ukraine: Challenges Trends and Adaptation Strategies

The purpose of this article is to examine the current operating conditions of the hotel restaurant business and catering in Ukraine, defining the key factors of their transformation and adaptation to new socio-economic realities. Particular attention is paid to analyzing changes in demand structure, the impact of external challenges on management strategies and the search for effective mechanisms for the industry's development under conditions of high turbulence. The study also identifies the necessity of a comprehensive approach to assessing the hospitality sector's sustainability and the role of innovation in enhancing its competitiveness.

The article provides a systematic overview of the key trends in the development of the hotel and restaurant sector and catering services, including increased digitalization, changes in the organization of service processes, expansion of service formats and the formation of new consumer interaction models. The features of the regional unevenness in the functioning of the hotel and restaurant business are revealed, which are caused by security logistical and demographic factors. Current approaches to human resource management, resource optimization and operational process improvement are analyzed. The dynamics of catering service development are separately characterized as the most flexible segment, capable of quickly responding to changes in the market environment.

The research concludes that the effectiveness of the development of the hotel restaurant business and catering in Ukraine is determined by the level of enterprises' innovativeness, the ability to provide quality service, adapt business models to the needs of various consumer groups and utilize the potential of regional

markets. Emphasis is placed on the importance of strategic planning, the development of digital technologies, the integration of environmentally oriented practices and the strengthening of human potential. Prospects for further research lie in deepening the analysis of the regional specifics of hotel and restaurant business development and depend on the enterprises' ability to ensure operational resilience, maintain high service quality, diversify service formats and actively respond to external environment transformations.

hotel and restaurant business, catering, sustainability, competitiveness, digitalization, adaptation strategies.

Одержано (Received) 04.11.2025

Прорецензовано (Reviewed) 20.11.2025
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025